

Pozytywne przywództwo w polskich organizacjach

Alena Ivanova

*Institut Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Problematyka przywództwa znajduje się w centrum uwagi zarówno nauki, jak i praktyki zarządzania. W literaturze przedmiotu pojawia się wiele opracowań omawiających różne jego aspekty. Jednym z relatywnie nowych zagadnień przyciągających uwagę badaczy w ostatnich latach jest kwestia pozytywnego przywództwa. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji pozytywnego przywództwa oraz diagnoza przejawów tego przywództwa w organizacjach w Polsce wraz z ich empiryczną egzemplifikacją.

Słowa kluczowe: przywództwo, pozytywna teoria organizacji, pozytywne przywództwo

Wprowadzenie

Cechą charakterystyczną współczesnego otoczenia gospodarczego jest jego zmienność. Wzrastające tempo wdrażania nowych technologii, rosnąca współzależność gospodarcza pomiędzy krajami, powstawanie nowych sektorów usług, zmiany demograficzne i społeczne itp. wywołują przekształcenia w sposobie funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych. Zmienia się również sposób postrzegania roli i znaczenie człowieka w organizacji – zaczyna on być traktowany jako najważniejsze aktywo organizacji.

Unikatowy potencjał człowieka, jego umiejętności, motywacja, zdrowie, energia witalna i postawy budują w organizacji przewagę konkurencyjną przez bezpośredni wpływ zachowań pracowniczych na generowanie przychodu firmy (Kawka, 2017, s. 140).

Wzmacnianie pożądaných zachowań pracowników jest jednym z celów organizacji. Ich szczególna rola polega na (Ćwiklicki, Jabłoński, Włodarek, 2010, s. 73–74):

- przetwarzaniu subiektywnych odczuć i wizji pracowników w obiektywne doznania dla organizacji,
- zmianie nastawienia, akcentowaniu oraz promowaniu mechanizmów i metod pracy umożliwiających wzmacnianie doświadczeń i interakcji pracowniczych,
- zwiększaniu zdolności organizacji do rozumienia i adaptowania właściwych procedur zbierania, interpretowania i przekazywania informacji,
- przekazywaniu wiedzy ukrytej innym pracownikom,
- przekazywaniu wiedzy, jak skutecznie czerpać wartość ze wzajemnych interakcji,
- budowaniu wiedzy organizacyjnej, a przez to na pomnażaniu kapitału intelektualnego,
- stymulacji rozwoju kompetencji na stanowisku pracy.

Istotną rolę w kreowaniu wzorców zachowań pracowników odgrywa przywództwo. Przywódca inspiruje pracowników. Pod jego wpływem pracownicy zachowują się w sposób zgodny z wprowadzaną kulturą organizacyjną, angażują się w działania zmierzające do osiągnięcia wyznaczonych przez niego celów, rozwijając przy tym swoją osobowość oraz potencjał zawodowy.

Koncepcja pozytywnego przywództwa jest jednym z kluczowych elementów pozytywnej teorii organizacji. W ostatnich latach liczba publikacji na ten temat rośnie, jednak dorobek ten jest raczej teoretyczny. Koncepcji ciągle brakuje ugruntowanej struktury i odpowiednich narzędzi pomiaru. Istnieje luka badawczo-poznawcza tego zagadnienia.

Ze względu na wpływ przywództwa na funkcjonowanie organizacji oraz wyłonienie się koncepcji pozytywnego przywództwa, zdecydowano się na podjęcie próby zbadania tego zjawiska w polskich realiach.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji pozytywnego przywództwa oraz diagnoza przejawów pozytywnego przywództwa w organizacjach w Polsce wraz z ich empiryczną egzemplifikacją. Artykuł został przygotowany na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz wyników badania empirycznego zrealizowanego w ramach projektu pt. *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie – podejście zasobowe i strumieniowe*. Badanie to przeprowadzono techniką CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*) na podstawie kwestionariusza opracowanego przez zespół Instytutu Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, w którym uczestniczyła autorka niniejszego artykułu.

Koncepcja pozytywnego przywództwa

W ciągu ostatnich kilkunastu lat w naukach o zarządzaniu można zauważyć wyraźną tendencję do uwzględniania i podkreślenia różnorodnych pozytywnych zjawisk, procesów i stanów w organizacji. Dynamika i nieprzewidywalność zmian, które obecnie obserwujemy, wywołały zmiany w sposobie kierowania i rozwoju organizacji. Współcześni menedżerowie, aby się odnaleźć w tych zmianach, muszą spojrzeć na nowo na takie zagadnienia w organizacji, jak: budowanie zespołów, negocjacje, rozwiązywanie problemów, umacnianie pozycji organizacji, wprowadzanie kontrowersyjnych polityk, komunikowanie trudnych decyzji, proces komunikacji czy rozwiązywanie konfliktów (O'Brien, 1999, s. 2).

Jak zaznaczają R.W. Quinn i J.E. Dutton (2005, s. 36), współczesne organizacje potrzebują zarządzania pełnego energii, które pobudzi ludzi do działania. Tylko pełni energii pracownicy są podstawą organizacyjnego sukcesu. Takie osoby są bardziej wydajne, kreatywne i mają pozytywny wpływ na innych ludzi. Tworzą wizje rozwoju i są w stanie przekonać innych, by pracowali ku ich spełnieniu (Schipper, Hogenes, 2011, s. 193–195).

Pozytywne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów organizacji przyczyniło się do powstania jednego z najnowszych nurtów zarządzania – pozytywnej teorii organizacji (*Positive Organizational Scholarship*, POS). Twórcami tego nurtu są naukowcy z Uniwersytetu Michigan: K.S. Cameron, J.E. Dutton i R.W. Quinn (2003).

Bazując na koncepcji pozytywnej psychologii, autorzy nurtu pozytywnej teorii organizacji skupili się (i nadal to czynią) na odkrywaniu silnych stron i pozytywnych stanów organizacji i pracowników (Cameron, Dutton, Quinn, 2003, s. 3–13). Badają przebieg pozytywnych procesów, oceniając osiągnięte wyniki. Koncentrują uwagę na ponadprzeciętnych rezultatach ludzi i organizacji. Analizują zjawiska pozytywne jako przyczyny, procesy oraz rezultaty. Postulują, aby poprzez promowanie zidentyfikowanych pozytywnych atrybutów i zjawisk, tworzyć warunki sprzyjające osiągnięciu wyższej efektywności indywidualnej i organizacyjnej.

Jednym z kluczowych aspektów koncepcji POS jest pozytywne przywództwo, u którego podstaw leży koncepcja autentycznego przywództwa, rozwinięta przez B.J. Avolio i współpracowników (2004, s. 801–823).

Przywództwo autentyczne to styl zachowania lidera, który czerpiąc z własnych zasobów psychologicznych i etycznego klimatu organizacyjnego, rozwija swoją samoświadomość. Lider taki prezentuje uwewnętrznione standardy moralne, wyważone przetwarzanie informacji, otwartość na informację zwrotną oraz przejrzystość w relacjach z podwładnymi w celu wspierania ich rozwoju (Walumbwa

i in., 2008, s. 89–126). W koncepcji pozytywnego przywództwa uwaga jest skoncentrowana na rozwoju organizacji i ich członków, na pozytywnych aspektach funkcjonowania organizacji oraz na elementach, które są ponadprzeciętne i inspirowane. Pozytywne przywództwo zakłada osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników poprzez wykorzystanie silnych stron i zdolności pracowników oraz reprezentowanych przez nich wartości moralnych (Cameron, 2012, s. 2–4).

Do głównych zjawisk pozytywnego przywództwa badacze nurtu POS m.in. zaliczają: strategię i podejścia pozwalające na pozytywną zmianę oraz przywódcze charakterystyki związane z organizacyjnym sukcesem (Spreitzer, Cameron, 2012, s. 727–843). W tym obszarze zostały wyszczególnione następujące zagadnienia (Spreitzer, Cameron, 2012, s. 1–16): rozwój organizacji, analiza pochwalająca, atrybuty pozytywnej zmiany (*positive change attributes*), wdrażanie pozytywnej zmiany (*implementing positive change*), autentyczne przywództwo (*authentic leadership*), rozwój przywództwa (*leadership development*), pełna efektywność (*peak performance*), zmiana strategiczna (*strategic change*) oraz strategia oparta na mocnych stronach (*strengths-based strategy*).

Istotną rolę w kreowaniu pozytywnego zarządzania w organizacji odgrywa pozytywne nastawienie przywódców do dostrzegania i wykorzystywania szans (Hayek, 2012, s. 3–13), oparcie przywództwa na zaufaniu (Mishra, Mishra, 2012, s. 449–461) i poczuciu sprawiedliwości wśród pracowników (Mayer, 2012, s. 316–324), a także nadzieja i optymizm w myśleniu i działaniu (Carlsen, Hagen, Mortensen, 2012, s. 288–303). P. Zbierowski opisuje pozytywne przywództwo jako przywództwo: „patrzące w przyszłość z nadzieją i optymizmem, charakteryzujące się przedsiębiorczym nastawieniem umysłu, polegającym na monitorowaniu otoczenia w poszukiwaniu szans, dostrzeganiu ich nawet tam, gdzie konkurenci dostrzegają zagrożenia, oparte na zaufaniu między przywódcami a uczestnikami organizacji oraz oparte na poczuciu sprawiedliwości wśród pracowników wynikającym z przestrzegania jasnych zasad i reguł współpracy” (Zbierowski, 2012, s. 120).

Na zaprezentowanej przez P. Zbierowskiego (2012) konfiguracji zmiennych tworzących pozytywne przywództwo oparto się przy opracowywaniu treści pytań badawczych i badaniu przejawów pozytywnego przywództwa w organizacjach w Polsce.

Analiza empirycznych przejawów pozytywnego przywództwa – wyniki

Charakterystyka badania

Analiza empiryczna przejawów pozytywnego przywództwa w organizacjach w Polsce została dokonana na podstawie wyników badania uzyskanych w ramach projektu badawczego pt. *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie – podejście zasobowe i strumieniowe*, przeprowadzonego w październiku 2016 r. Celem badania było poznanie opinii podwładnych na temat ich przełożonych w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, w tym pozytywnego przywództwa. Badanie to zrealizowano techniką CAWI (*Computer Assisted Web Interviews*). Próba w badaniu wyniosła 800 osób, w tym 49,5% stanowiły kobiety, a 50,5% mężczyźni. Badaniem objętych zostało 5 grup wiekowych. Pierwsza grupa obejmowała osoby w wieku poniżej 25 lat (8,9%). Ostatnia grupa wiekowa to osoby w wieku powyżej 55 lat (25,6%). Badani reprezentowali firmy mikro (14,8%), małe (27,1%), średnie (26,9%) oraz duże (31,3%) z sektora prywatnego (54,6%) i publicznego (43,3%). Dominującą grupę wśród respondentów stanowiły osoby z wykształceniem wyższym (65%). Najlichniesza grupa spośród grup wyodrębnionych według kryterium stażu pracy pracowała dłużej niż 30 lat (25,8%). Zdecydowana większość respondentów (78,5%) pracowała na stanowiskach niekierowniczych.

Reprezentatywność osiągnięto za pomocą doboru losowo-kwotowego próby, przy kontroli zmiennych: płeć, wiek, wykształcenie oraz wielkość miejscowości zamieszkania.

Badani dokonywali oceny swoich przełożonych za pomocą 5-stopniowej skali Likerta (5 – zdecydowanie się zgadzam, 4 – raczej się zgadzam, 3 – nie mam zdania, 2 – raczej się nie zgadzam, 1 – zdecydowanie się nie zgadzam). W niniejszym badaniu za pozytywne odpowiedzi uznano oceny 4 i 5, za negatywne zaś oceny 1 i 2.

Orientacja przywódców na rozpoznawanie i wykorzystywanie szans

Dynamiczne zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu gospodarczym, stawiają przed współczesnymi organizacjami nowe wymagania i ograniczenia, ale jednocześnie stwarzają im pewne możliwości rozwoju oraz szanse na osiągnięcie sukcesu.

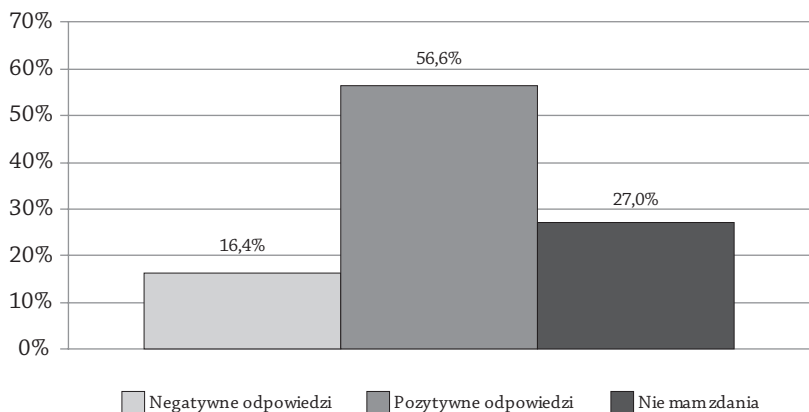
W celu sprawnego funkcjonowania organizacji w burzliwych warunkach zmian, konieczna jest umiejętność odczytywania sygnałów płynących z otoczenia, rozpoznawanie i wykorzystywanie szans oraz podejmowanie szybkich

działań. Orientacja przywódców na rozpoznawanie i wykorzystywanie szans jest – przez badaczy prezentujących nurt pozytywny – uznawane za przejaw pozytywnych zachowań przywódczych i kluczowe zadanie lidera w rozwoju strategii (Stavros, Wooten, 2012).

Na podstawie literatury przedmiotu na temat pozytywnego przywództwa opracowano pytania badawcze. Oceniając swoich przełożonych, ankietowani mieli za zadanie zaznaczyć, na ile się zgadzają z następującymi stwierdzeniami¹:

- „Mój przełożony umiejętnie wykorzystuje pojawiające się szanse i okazje biznesowe”,
 - „Mój przełożony, podejmując decyzje, ma świadomość ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji”,
 - „Mój przełożony w sytuacji kryzysowej podejmuje szybkie decyzje”.
- Wyniki zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Orientacja przywódców na rozpoznawanie i wykorzystywanie szans



Źródło: opracowanie własne.

Zgromadzone dane pokazują, że w ocenie ponad połowy respondentów (56,6%) przywódcy ich organizacji umiejętnie wykorzystują pojawiające się szanse i okazje biznesowe, mają świadomość ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji, szybko reagują na zachodzące zmiany oraz postrzegają zmiany bardziej pod kątem szans niż zagrożeń.

Nakierowanie na rozpoznawanie i wykorzystanie szans biznesowych może świadczyć o umiejętności tworzenia innowacyjnych rozwiązań oraz czujności

¹ Rzetelność współczynnika α Cronbacha dla skali „skierowanie na rozpoznawanie i wykorzystanie szans” osiągnęła 0,765, średnia 3,48, odchylenie standardowe 0,828.

przedsiębiorczej liderów, co z kolei może mieć wpływ na zwiększenie proaktywności pracowników i pozytywne nastawienie wobec zmian.

Nadzieja i optymizm w myśleniu i działaniach przywódców

Nadzieja i optymizm w myśleniu odgrywają istotną rolę w działaniach przywódców (Carlsen, Hagen, Mortensen, 2012, s. 288–303). Są one zaliczane również do podstawowych pozytywnych zachowań organizacyjnych. Według C.R. Snydera (Snyder i in., 1996, s. 321–335), nadzieja opiera się na przekonaniu, że realizacja planów jest możliwa. Za główne jej elementy autor ten uznaje determinację w osiąganiu celu (*agency, goal-directed determination*) oraz działania ukierunkowane na osiągnięcie tego celu (*pathways*) (Snyder, 2002, s. 249–275). Nadzieja na osiągnięcie celu stanowi wyraz optymizmu. Optymizm determinuje zachowanie człowieka, kształtuje stosunek do samego siebie, buduje wysoką samoocenę i stosunek do innych ludzi, a także decyduje o własnej skuteczności oraz motywuje do podejmowania nowych inicjatyw (Carr, 2004), pozwala stworzyć pozytywną wizję przyszłości. Kluczową rolę w realizacji wspólnych celów i tworzeniu pozytywnej wizji przyszłości odgrywa sposób komunikowania się przywódcy wewnątrz zespołu, a mianowicie styl i treść przemówienia przywódcy, w tym budowanie przekazu na elementach pozytywnych (Kouzes, Posner, 2012), pozytywne wyjaśnianie przyczyn niepowodzeń (Seligmann, 2010), a także podejście doceniające (*appreciative inquiry*) (Cooperrider, Whitney, 2005, s. 245–263). Pozytywny przywódca poprzez umiejętne zadawanie pytań umożliwia podwładnym refleksję nad efektami pracy, stymuluje ich do wyciągnięcia konstruktywnych wniosków, co z kolei ma służyć lepszemu zrozumieniu podjętych przez pracownika działań oraz pozwalać mu zaplanować sposób poprawy efektów pracy.

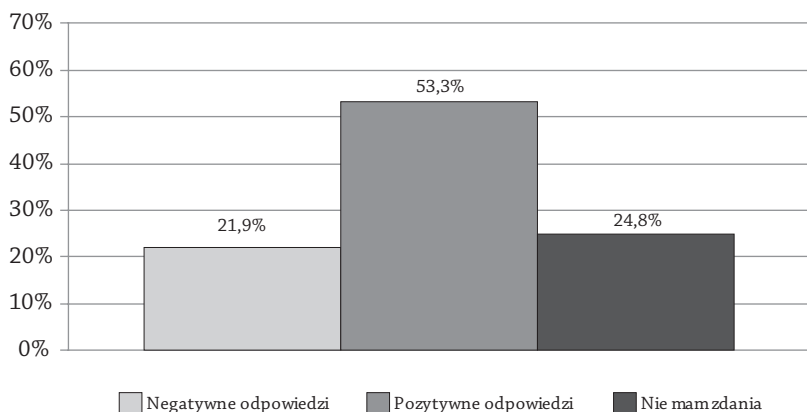
W przeprowadzonym badaniu nadzieja i optymizm przywódców zostały ocenione przez podwładnych za pomocą następujących stwierdzeń²:

- „Mój przełożony pomaga pracownikom w osiąganiu celów”,
- „Mój przełożony wskazuje możliwości poprawy efektów”,
- „Mój przełożony podczas dyskusji podaje pozytywne przykłady”.

Na rysunku 2 przedstawiono wyniki dla danych skonsolidowanych.

Zgodnie z przeprowadzonym badaniem, połowa respondentów (53,3%) zauważyła nadzieję i optymizm w działaniach przywódców. Jednocześnie 21,9% badanych wskazała brak nadziei i optymizmu w myśleniu i działaniach przywódców, a 24,8% respondentów nie miało w tej kwestii zdania.

² Rzetelność współczynnika α Cronbacha dla skali „nadzieja i optymizm w myśleniu” osiągnęła 0,846, średnia 3,35, odchylenie standardowe 0,913.

Rysunek 2. Nadzieja i optymizm w myśleniu i działaniach przywódców

Źródło: Opracowanie własne.

Poziom nadziei i optymizmu powinien być w organizacji zrównoważony, tak aby zbyt wysoki poziom optymizmu nie przyczynił się np. do utraty panowania nad sytuacją czy do podejmowania działań zbyt ryzykownych. Z kolei zbyt niski poziom optymizmu może blokować innowacyjność pracowników oraz negatywnie wpływać na dostrzeganie szans dla rozwoju organizacji.

Zaufanie między przywódcą a pracownikami w organizacji

Zaufanie to fundament społecznych interakcji. Jest ono cennym i wartościowym zasobem umiejscowionym w stosunkach organizacyjnych i międzyludzkich (Weber, Deepak, Murnighan, 2005). W perspektywie pozytywnej zaufanie jest definiowane jako „gotowość uwrażliwienia się na działania innej osoby oparta na wierze, że druga osoba jest wiarygodna, otwarta, kompetentna i współodczuwająca” (Mishra, Mishra, 2012, s. 449–461). W perspektywie tej kluczową rolę w kształtowaniu środowiska o wysokim poziomie zaufania odgrywa budowanie przez przywódcę pozytywnych relacji w zespole oraz świadomość mocnych stron podwładnych. Oceny zaufania między pracownikami a przywódcą dokonano na podstawie następujących stwierdzeń³:

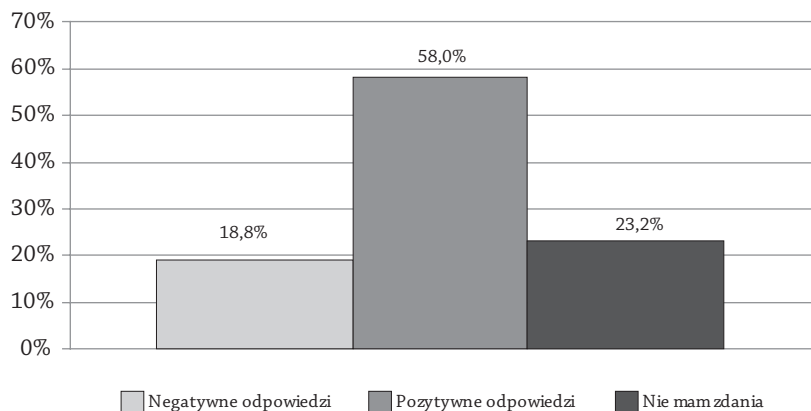
- „Mój przełożony zna mocne strony pracowników”,
- „Mój przełożony buduje pozytywne relacje w zespole”,

³ Rzetelność współczynnika α Cronbacha dla skali „poziom zaufania między przywódcą a jego podwładnymi” osiągnęła 0,761, średnia 3,47, odchylenie standardowe 0,855.

- „Mój przełożony deleguje na mnie podejmowanie decyzji w takim zakresie, który jest dopasowany do moich kompetencji”.

Na rysunku 3 przedstawiono procentowe zróżnicowanie odpowiedzi według ogólnego poziomu zaufania między przywódcą a pracownikami.

Rysunek 3. Zaufanie między przywódcą a pracownikami w organizacji



Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy rysunku 3 wynika, że 58% badanych pozytywnie oceniła zaufanie w relacjach z liderem. W kontekście przeprowadzonego badania jest to najwyższy wynik pozytywnych odpowiedzi badanych osób.

Zaufanie między przywódcą a pracownikami odzwierciedla m.in. sposób postępowania lidera. Poprzez włączenie pracowników w podejmowanie decyzji, otwartość na konsekwencje działań innej osoby i docenienie wkładu w realizację celów zespołu przywódca umacnia swoich podwładnych, kreuje poczucie samostanowienia, pomaga w rozpoznawaniu ich mocnych stron.

Poczucie sprawiedliwości wśród pracowników

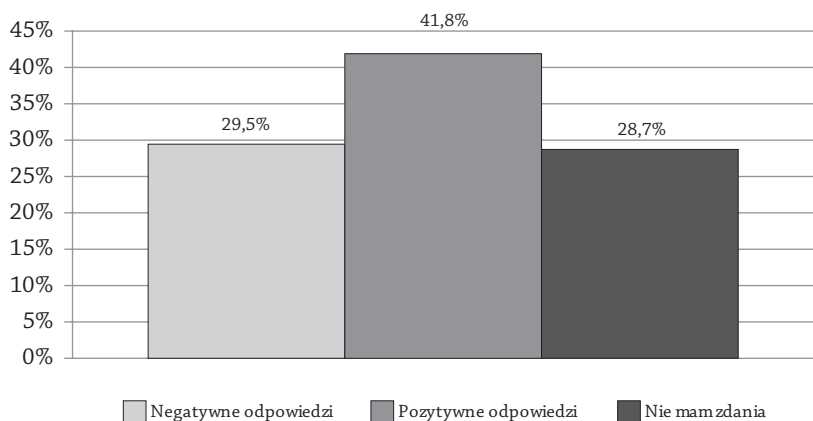
Zaufanie ma ścisły związek ze sprawiedliwością (Lewicki, Wiethoff, Tomlinson, 2005, s. 247–270). Budowanie zaufania jest procesem kształtowania sprawiedliwego środowiska pracy (Bugdol, 2007, s. 28). W zakresie pozytywnego przywództwa pojęcie sprawiedliwości organizacyjnej odnosi się do sprawiedliwego traktowania pracowników przez przełożonych. Oznacza to, że formalne relacje są oparte na jasnych i konsekwentnie przestrzeganych zasadach, dotyczących przede wszystkim oceny, wynagradzania i promowania pracowników. Takie zachowania

przywódcze wywołują u pracowników poczucie sprawiedliwości, które jest zjawiskiem jednoznacznie pozytywnym (Zbierowski, 2012, s. 126).

Na podstawie udzielonych przez badanych odpowiedzi na następujące stwierdzenia dokonano oceny poczucia sprawiedliwości wśród pracowników⁴ (rysunek 4):

- „Mój przełożony sprawiedliwie ocenia pracowników”,
- „Mój przełożony sprawiedliwie przyznaje nagrody, premie itp.”,
- „Mój przełożony promuje dobrych pracowników”.

Rysunek 4. Poczucie sprawiedliwości wśród pracowników



Źródło: Opracowanie własne.

Z rysunku 4 wynika, że prawie 30% badanych postrzegало przywódcę jako niesprawiedliwego w ocenie i promowaniu, przyznawaniu nagród czy premii, a 28,7% respondentów nie miało na ten temat zdania. Niemniej jednak blisko 42% badanych uznało swoich przywódców za sprawiedliwych. Procentowy udział pozytywnych odpowiedzi respondentów uzyskany w tym bloku jest najniższy w badaniu przejawów pozytywnego przywództwa w polskich organizacjach. Wynik ten jest zaskakujący w kontekście przedstawionych już rezultatów postrzegania przełożonego jako pozytywnego przywódcy. Może to wynikać z niedoboru kompetencyjnego liderów w zakresie motywowania pracowników i/lub braku zastosowania adekwatnego instrumentarium pomiarowego do oceny efektywności pracy pracownika lub zespołu.

⁴ Rzetelność współczynnika α Cronbacha dla skali „sprawiedliwość wśród pracowników” osiągnęła 0,865, średnia 3,11, odchylenie standardowe 0,986.

Podsumowanie

Obecna gospodarka jest wynikiem zmian zachodzących na świecie i charakteryzuje ją duży stopień nieprzewidywalności i złożoności zjawisk oddziałujących na organizacje. Spowodowały one konieczność zmian w podejściu do zarządzania organizacją oraz przyczyniły się do rozwoju nowych nurtów w zarządzaniu, w tym w obszarze przywództwa.

Pozytywna teoria organizacji jest jednym z najnowszych nurtów w zarządzaniu, który przyciąga coraz większą uwagę badaczy i praktyków. Zainteresowanie pozytywnym podejściem do zarządzania wynika z faktu ciągłego poszukiwania przez menedżerów źródeł i kierunków rozwoju dla swoich organizacji oraz sposobów zwiększenia ich efektywności w perspektywie długookresowej.

W przeprowadzonym badaniu za kluczowe wyznaczniki pozytywnego przywództwa zostały uznane: pozytywne nastawienie przywódców do rozpoznawania i wykorzystania szans, oparcie przywództwa na zaufaniu i poczuciu sprawiedliwości wśród pracowników, a także nadzieja i optymizm w myśleniu i działaniu.

Zgodnie z wynikami badania, 52,4% ankietowanych postrzega swojego przełożonego jako pozytywnego przywódcę. Z jednej strony jest to deklaracja większości badanych osób, wydaje się jednak, iż nie jest to warunek wystarczający do stwierdzenia, że pozytywne przywództwo w polskich organizacjach jest standardem zarządzania. Aż 21,7% ankietowanych ocenia swojego przywódcę negatywnie, a 1/4 (25,9%) respondentów nie potrafiła określić, jaki jest ich przywódca, wybierając odpowiedź „nie mam zdania”.

Analiza przejawów pozytywnego przywództwa według danych metryczkowych wykazała znikome zróżnicowanie odpowiedzi respondentów pod względem wszystkich kontrolowanych zmiennych: płeć, wiek, wykształcenie oraz wielkość miejscowości zamieszkania. Można jednak zauważyć kilka ciekawych tendencji: liczba negatywnych odpowiedzi rośnie, natomiast liczba pozytywnych odpowiedzi maleje wraz z wiekiem badanych osób; kobiety częściej niż mężczyźni oceniały przywódców negatywnie; najwięcej ocen negatywnych bez względu na płeć i wiek odnotowano przy ocenie przywódców pod kątem sprawiedliwości podczas oceniania, wynagradzania i awansowania podwładnych.

Konkludując, można stwierdzić, że w polskich organizacjach są widoczne przejawy pozytywnego przywództwa. Większość objętych badaniem liderów umie rozpoznać szanse, ma odwagę podjąć ryzyko, cechuje się optymistycznym nastawieniem do przyszłości, buduje klimat zaufania, wykazuje umiejętności kształtowania pozytywnych relacji z podwładnymi, jednak niedobór kompetencji w stosowaniu zasad, metod i narzędzi oceny, promowania i wynagradzania pracowników może w efekcie wpłynąć na obniżenie organizacyjnej efektywności.

Bibliografia

- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans F., May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
- Bugdol, M. (2007). *Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo WUJ.
- Cameron, K.S. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., Quinn, R.W. (red.) (2003). *Positive Organizational Scholarship. Foundation of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Carlsen, A., Hagen, A.L., Mortensen, N.F. (2012). Imagining Hope in Organizations: From Individual Goal-Attainment to Horizons of Relational Possibility. W: G.M. Spreitzer, K.S. Cameron (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press, 288–303.
- Carr, A. (2004). *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu i ludzkich siłach*. Warszawa: Zysk i S-ka.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. (2005). Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change. W: P. Holman, T. Devane (red.), *The Change Handbook*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 245–263.
- Ćwiklicki, M., Jabłoński, M., Włodarek, T. (2010). *Samoorganizacja w zarządzaniu projektami metodą Scrum*. Wydawnictwo Mfiles.pl.
- Hayek, M. (2012). Control belief and positive psychological capital: Can nascent entrepreneurs discriminate between what can and cannot be controlled? *Journal of Management Research*, 12(1), 3–13.
- Kawka, T. (2017). Problemy zarządzania różnorodnością w organizacji sportowej w kontekście regulacji rynku pracy profesjonalnej ligi piłkarskiej w Polsce. W: M. Striker (red.), *Problemy różnorodności w zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo SIZ, 141–156.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass Publishers.
- Lewicki, R.J., Wiethoff, C., Tomlinson, E.C. (2005). What is the role of trust in organizational justice? W: J. Greenberg, J.A. Colquitt (red.), *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 247–270.
- Mayer, D.M. (2012). A positive lens on organizational justice: Toward a moral, constructive, and balanced approach to reactions to third-party (in)justice. W: G.M. Spreitzer, K.S. Cameron (red.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press, 316–324.
- Mishra, A.K., Mishra, K.E. (2012). Positive organizational scholarship and trust in leaders. W: G.M. Spreitzer, K.S. Cameron (red.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press, 449–461.

- O'Brien, P. (1999). *Positive Management. Assertiveness for managers*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Quinn, R.W., Dutton, J.E. (2005). Coordination as energy – inconversation. *Academy of Management Review*, 30, 36–57.
- Schippers, M.C., Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations: A review and research agenda. *Journal of Business Psychology*, 26, 193–203.
- Seligmann, M.E.P. (2010). *Optymizmu można się nauczyć*. Poznań: Media Rodzina.
- Snyder, C.R. (2002). Hope Theory: Rainbows in the Mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Snyder, C.R., Simpson, S.C., Ybasco, F.C., Borders, T.F., Babyak, M.A., Higgins, R.L. (1996). Development and Validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321–335.
- Spreitzer, G.M., Cameron, K.S. (red.) (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Stavros, J.M., Wooten, L. (2012). Positive strategy: Creating and sustaining strengths-based strategy that SOARs and performs. W: K.S. Cameron, J.E Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 825–839.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, S., Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of the Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.
- Weber, J.M., Deepak, M.D., Murnighan, J.K. (2005). Normal acts of irrational trust: Motivated attributions and the trust development process. *Research in Organizational Behavior*, 2(26), 75–101.
- Zbierowski, P. (2012). *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Summary

Positive Leadership in Polish Organisations

Leadership is a concept that stands in the limelight of both scientists and business professionals. In reviewing the literature on leadership many aspects emerge. A relatively new concept that many scientists have been focusing on in recent years is positive leadership. The purpose of this article is to present positive leadership concept and how it is expressed in Polish organizations.

Keywords: leadership, positive organizational scholarship, positive leadership

Mgr Alena Ivanova

Doktorantka studiów doktoranckich w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w Instytucie Kapitału Ludzkiego. Jej zainteresowania naukowe obejmują: teorie rozwoju zawodowego pracowników, zachowania jednostek w organizacjach, teorie pozytywnego zarządzania.